

# **UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
SISTEMA DE CONTROL INTERNO OPERATIVO Y  
GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA  
BACKSTAGE SALON & SPA, JESÚS MARÍA, 2016**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**INTEGRANTES:**

**GONZALES SANTIAGO, MIRLE  
MODESTO DE LA CRUZ, FLOR DE MARÍA  
PERDOMO MACUYAMA, SANDRA EMPERATRIZ**

**ASESOR: MG. OLGIER ROJAS MACHA**

**MAYO 2017**

## **DEDICATORIA**

A nuestros queridos padres y hermanos, por habernos entregado su entera confianza en todos los actos de nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros padres y hermanos por habernos dado las fuerzas necesarias y el apoyo moral en la búsqueda de nuestros objetivos.

A la Escuela de Administración y Gestión de Empresas de la Universidad Peruana de las Américas, a los docentes por formar profesionales con valores éticos y morales, a nuestros compañeros y asesor Mg. Olger Rojas Macha, quien nos asesoró en todo momento con su conocimiento, experiencia, paciencia y motivación para lograr culminar el presente trabajo de investigación.

## **RESUMEN**

El presente trabajo que tiene como título “Sistema de Control Interno operativo y gestión de inventarios en la empresa Backstage Salon y Spa, Jesús María, 2016”, tiene como tema central analizar el control interno dentro de los procesos productivos y gerenciales para promover y asegurar la optimización de los recursos empleados por este tipo de empresas. El control interno es un factor clave para lograr un adecuado manejo corporativo del negocio, pues proporciona la seguridad respecto al logro de los objetivos y metas trazadas dentro del marco de la eficiencia, eficacia y economía; éstos se constituyen como los tres pilares que sostienen y resguardan los recursos y bienes de la empresa. Como ya se ha reconocido la complejidad y evolución de los negocios, actualmente, requiere que el control interno sea cada vez más agudo; pues las empresas se ven presionadas a lograr mejores resultados con menos recursos. La optimización de los recursos requiere del empleo adecuado del tiempo, personal, dinero y activos; y es reconocido como el principal objetivo de las empresas modernas. La combinación de estos factores agudiza la necesidad de optimizar los recursos, haciendo que el control interno sea una característica inherente; pues influye directamente en el desarrollo durante todas las etapas. La identificación de objetivos constituye un requisito imprescindible, ya que el proceso fundamental del control está basado en la aplicación de instrumentos que permitan analizar nuestra realidad con lo que deseamos obtener. Por último, la optimización está relacionada estrechamente con la productividad, haciendo posible el aprovechamiento máximo de cada recurso. Es indispensable la planificación, con el fin de ofrecer una mejor visión sobre la gestión empresarial y así poder obtener procesos productivos y gerenciales de alto nivel.

## **ABSTRACT**

The present work titled Operational Internal Control System and inventory management in the company Backstage Salon y Spa, the central theme is the analysis of the internal control in the productive and managemental process to promote and make sure the resources are been used optimally. The internal control is a key factor to manage the business, provides the safety of achievement of the objectives and goals considering the efficiency, effectiveness and economy; they are considered the pillars that hold and protect the resources and goods of the companies. It is recognized the complexity and evolution of the business, nowadays, it is required a more acute internal control; because companies are pressed to achieve better goals with less resources. The optimization of these elements required the effective use of time, workers and money; this is the final goal of the modern companies. The combination of these factors makes necessary the optimization of the resources, turning the internal control in an essential characteristic; because, is an influence during the development of the process. The identification of the goals it's important for the analysis based on instruments that provides the tools to analyze the reality the company is facing. Finally, this optimization is related with the productivity; making every resource useful. The planning is essential, because it provides a better vision of the company's management and assures an effective productive process.

## TABLA DE CONTENIDO

CARATULA .....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
TABLA DE CONTENIDO .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	ix
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.2.1 Problema General. ....	3
1.2.3 Objetivos de la Investigación.....	3
1.2.3.1 Objetivo General. ....	3
1.2.3.2 Objetivos Específicos .....	3
1.3 Casuística .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.1.1 Antecedentes Internacionales 1 .....	6
2.1.2 Antecedentes Internacionales 2 .....	7
2.1.3 Antecedentes Internacionales 3 .....	7
2.1.4 Antecedentes internacional 4 .....	8
2.1.5 Antecedentes internacional 5.....	9
2.1.6 Antecedentes Nacionales 1.....	9
2.1.7 Antecedentes nacionales 2 .....	10
2.1.8 Antecedentes nacionales 3 .....	11
2.1.9 Antecedentes nacionales 4 .....	12
2.1.10 Antecedentes nacionales 5 .....	13
2.2 Bases teóricas.....	13
2.2.1 Variable independiente: Control interno .....	13

2.2.1.1	Concepto de control .....	13
2.2.1.2	Clasificación de control .....	14
2.2.1.3	Concepto de Control Interno.....	17
2.2.1.3.1	El Control Interno en la actualidad.....	18
2.2.1.4	Tipos de control interno .....	20
2.2.1.5	Principios del control interno.....	24
2.2.1.6	Sistema de Control Interno .....	26
2.2.1.6.1	Definición de sistema .....	26
2.2.1.6.2	Definición de Sistema de Control Interno .....	27
2.2.1.6.3	Componentes del control interno.....	28
2.2.1.7	Objetivos del control interno .....	31
2.2.1.8	Bases Legales .....	31
2.2.1.8.1	Constitución Política del Perú.....	32
2.2.1.8.2	Resolución de Contraloría General RC N° 004-2017-CG.....	32
2.2.2	Variable dependiente: Gestión de inventario.....	32
2.2.2.1	Concepto de inventario .....	32
2.2.2.2	Tipos De Inventario .....	33
2.2.2.3	Concepto De Gestión De Inventario.....	34
2.2.2.4	Métodos .....	34
2.2.2.5	Principios .....	40
2.2.2.6	Elementos:.....	41
2.2.2.7	Beneficios de la Gestión de Inventario .....	41
2.2.2.8	Importancia del inventario.....	42
2.2.2.9	Seguimiento de inventario.....	43
2.2.2.10	Software aplicado a Inventarios .....	43
2.2.2.11	Normas legales:.....	44
	Capítulo III: Alternativas de solución .....	44
3.1	Alternativas de solución al problema general.....	44
3.1.1	Respuesta al problema general .....	44
3.2	Alternativas de solución a los Problemas Específicos.....	45
3.2.1	Respuesta al problema específico .....	45
3.2.2	Respuesta al problema específico .....	45

3.2.3 Respuesta al problema específico .....	46
3.2.4 Respuesta al problema específico .....	46
CONCLUSIONES .....	
RECOMENDACIONES .....	
REFERENCIAS.....	
ANEXO N° 1.....	
ANEXO N° 2.....	
ANEXO N° 3.....	
ANEXO N° 4.....	
ANEXO N° 5.....	
ANEXO N° 6.....	
ANEXO N° 7.....	
ANEXO N° 8.....	
ANEXO N° 9.....	



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de la investigación comprende el análisis de las variables de gestión de inventarios y el sistema de control interno operativo en la empresa BACKSTAGE SALON & SPA, con RUC N° 10462979121 ubicado en Jirón. HUIRACocha Nro. 1287 LIMA - LIMA - JESÚS MARÍA, cuya actividad económica es peluquería y otros tratamientos de belleza, representada por la señora LINARES ROSALES DE MONGE, MILAGROS ESTHER. En ese sentido, pasamos a describir los antecedentes de las variables del estudio.

Las empresas financieras de Europa, han implementado en sus mecanismos EL CONTROL INTERNO, incluyendo políticas y procedimientos en todas las áreas y unidades de la organización. Es por eso, que definimos que el control interno es primordial en las empresas, con la finalidad de tener un mejor control y orden.

En México; el CONTROL INTERNO en relación a los inventarios es lo primordial para que una empresa sea exitosa. Es preciso señalar que una administración eficiente de los inventarios puede ser la clave del éxito o fracaso de la misma. De esa misma manera, se debe considerar políticas y procedimientos, con sus respectivos controles necesarios de prevención de riesgos en cada uno de los procesos que tengan influencia con la administración de los inventarios.

En el Perú; se puede presenciar que las micro y pequeñas empresas aún no se familiarizan con la tecnología, por ende no tienen conocimiento de la importancia que es contar con un adecuado Control Interno en sus inventarios, desconociendo el resultado positivo, como que facilita la integración de procesos de las actividades de la empresa con el personal.

La necesidad de la presente investigación, se realiza de acuerdo a lo sucedido en la empresa BACKSTAGE SALON & SPA, que enfoca las debilidades y carencias de un control interno operativo bien estructurado y adecuado, el cual se manifiesta principalmente en la gestión de inventarios. Situación que hace se produzcan posibles fraudes, robos sistemáticos o colusión entre empleados para dañar a la organización afectando en forma considerable su rentabilidad.

La importancia de la investigación es que todo empresario y trabajador obtenga conocimiento acerca de lo imprescindible que es tener una adecuada Gestión de Inventarios y la gran ayuda que determina contar con un sistema de control interno operativo, de la revisión y análisis permanente de sus estados financieros, de la manera de conocer sus situaciones, y qué tanto puede perjudicar a la organización, un descontrol, o un manejo indebido de ellas.

Las consecuencias de no tener un sistema de Control Interno operativo, pueden generar significativos impactos económicos en las organizaciones. Los resultados de esta investigación serán de mucha utilidad para los contadores, administradores, gerentes de empresas y colaboradores de todo el país que se interesen en llevar un adecuado control de sus procesos con herramientas para la toma de decisiones.

Del mismo modo, la investigación contribuirá en ampliar los conocimientos del estudiante e interesados en el tema, en razón que la información que se obtuvo fue de fuentes dignas de crédito.

La estructura se refiere al esquema de la investigación, el cual se desarrolla conforme a lo establecido:

En el Capítulo I.- se desarrolla el planteamiento del problema desde el nivel internacional hasta el nacional, se formuló el problema general y el específico, de acuerdo a ello planteamos los objetivos generales y específicos del trabajo de investigación.

En el Capítulo II se ha expuesto el Marco Teórico, en el cual se ha desarrollado los antecedentes de la investigación y las bases legales, y algunos conceptos utilizados en el desarrollo del mismo.

En el Capítulo III se presentan las alternativas de solución.

Toda la investigación está relacionada a las normas APA sexta edición.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En España, el Tribunal de Cuentas de España hace público el informe de Fiscalización de la gestión y control contables del inmovilizado material de la Administración General del Estado. El informe realizado vuelve a sobresalir el frecuente problema de la gestión de los inventarios y su conciliación con la contabilidad patrimonial, una fuente habitual de limitaciones al alcance de los informes de fiscalización.

En Colombia el problema de las empresas es la deficiente gestión de los inventarios en los almacenes de repuestos, pues son insuficientes por la parte administrativa, los cuales son a causa de tener un sistema no apropiado de control interno, por tal motivo se presenta faltantes de insumos y materias primas, ya que no llevan un control con exactitud del stock de los almacenes, el cual genera la demora de la entrega de los productos a los clientes.

En Chile, en las empresas públicas y privadas, manifiestan que la gestión de inventarios es una problemática global, no se ve las diferencias entre las organizaciones de un país y otros, tienen las mismas variables a nivel mundial, lo que resalta es el cambio en el orden de magnitud, así como de los productos, proveedores y clientes. El problema de gestión de inventarios varía dependiendo la cantidad de los productos, según la valorización, de ahí se fija el costo del mantenimiento que puede ser elevado y requiere mayor nivel de gestión.

En el Perú, la problemática en el ámbito de gestión de inventarios en las empresas, radica que no existe un control interno que pueda coadyuvar el control de los productos que se encuentran en cada almacén, de igual manera, muchas veces el personal encargado de éstos, no tienen la debida asesoría o información sobre la manera eficiente de gestionar los inventarios de una entidad o empresa, situación que dificulta que se cuente con una gestión de inventario óptimo.

Del mismo modo, se evidencia que aún no se atreven a familiarizar su negocio con la tecnología que hoy en día manejan las empresas que se encuentran en pleno crecimiento, así como las que ya están posicionadas dentro de un mercado, como podría ser, software y/o aplicativos para la administración de los inventarios de los productos terminados, materia prima y bienes, lo cual ayudaría agilizar los trámites en la producción, entrega de productos al cliente, manejo de inventario óptimo, etc.

En BACKSTAGE SALON & SPA, esta situación no es indiferente, de acuerdo a un estudio preliminar, ya que se ha identificado que el responsable del almacén encargado del inventario en la empresa, no cuenta con una adecuada gestión de inventarios en la filial central ubicado en el distrito de Jesús María, así como en sus filiales ubicadas en Arequipa, Chimbote, Trujillo, Talara y Chiclayo.

En ese sentido, se ha identificado que el responsable de almacén no estaría llevando una adecuada gestión de inventario, lo que se ha detectado a través de faltantes y sobrantes de inventario como: caducidad de productos, deterioro de la mercadería, hurto de productos e inconsistencias en los estados financieros

De igual forma, la empresa no ha implementado un control que alerte de las deficiencias de cada área, problemas u otras situaciones que a largo plazo conlleve a una situación crítica.

Esta situación se ha incrementado negativamente, volviéndose una mala manera de trabajar, visiblemente incorrecta, generando que el personal tenga solo la visión de vender y obtener ganancias sin realizar un correcto control de los inventarios finales de almacén. La situación actual del manejo del inventario es manual, a través de bases de datos en Excel, y no se ha considerado realizar un control interno operativo, lo cual dificulta aún más la situación descrita; entre otras situaciones problemáticas afines a la investigación.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General.**

¿En qué medida el sistema de control interno operativo influye en la gestión de inventario en el almacén de la empresa BACKSTAGE SALON & SPA, Jesús María 2016?

### **1.2.2 Problema Específicos.**

¿De qué manera el control contable se relaciona con la gestión de inventario en la empresa BACKSTAGE SALON & SPA, Jesús María, 2016?

¿De qué forma el software administrativo mejorara la gestión de inventarios en la empresa BACKSTAGE SALON & SPA, Jesús María, 2016?

¿De qué manera el control preventivo se relaciona con la gestión de inventario en la empresa BACKSTAGE SALON & SPA, Jesús María, 2016?

¿De qué forma la capacitación del personal influye en la gestión de inventario en la empresa BACKSTAGE SALON & SPA, Jesús María, 2016?

### **1.2.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.2.3.1 Objetivo General.**

Demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo y administrativo en los almacenes de la empresa, mejorará la gestión de inventarios en BACKSTAGE SALON & SPA.

#### **1.2.3.2 Objetivos Específicos**

- Implementar un adecuado control contable en los estados financieros del rubro de existencias con la finalidad de identificar los productos que no han sido considerados en los estados financieros en la empresa BACKSTAGE SALON & SPA.

- Demostrar que, con la instalación de un software administrativo se reflejará los datos exactos de los productos, ganancias y otros en la empresa BACKSTAGE SALON & SPA.
- Implementar el control preventivo con la finalidad de reducir y alertar a tiempo de posibles errores que pueda tener la empresa BACKSTAGE SALON & SPA.
- Demostrar que, con el personal altamente capacitado, se garantizará una adecuada gestión de inventarios para la empresa BACKSTAGE SALON & SPA.

### **1.3 Casuística**

El Sr. Diego Monge Mendoza labora en la empresa BACKSTAGE SALON & SPA desde el 14/04/2015, quien se encuentra a cargo de la filial central ubicado en Jesús María, Lima y el de abastecer de productos a las filiales ubicadas en Arequipa, Chimbote, Trujillo, Talara y Chiclayo.

Entre sus funciones se encuentra el de administrar los productos ingresantes y salientes; sin embargo, se ha detectado que no ha implementado una adecuada gestión de inventarios, lo cual ha causado desperdicios, faltantes y sobrantes de los productos y hurto de los mismos.

Asimismo, se ha evidenciado constantes quejas por parte de los responsables de las filiales por motivos de falta de stock, asegurando que se habría solicitado los pedidos con anticipación al sr. Monge. Esta situación se debe a que el proceso de inventario que lleva el responsable del almacén central y filiales es de manera manual a través de cuadros de Excel, y en otras de manera escrita. Situación que ha generado cuellos de botella, informaciones erróneas, pérdidas de futuros clientes, fidelización de clientes y pérdidas en las ganancias.

De esta misma manera, se ha evidenciado que los responsables de las filiales son los mismos estilistas, quienes ejercen doble función, a su vez no cuentan con conocimientos básicos para contar con una adecuada gestión de inventarios, lo que ha conllevado a tener en sus almacenes aumento desmedido y faltantes de las existencias por desconocimiento e incremento de costos asociados a éstos, ocasionando pérdidas considerables que afectan la liquidez de la empresa y

posicionamiento en el mercado, caducidad de productos, deterioro de la mercadería, etc.

Adicionalmente, el responsable de la contabilidad ha detectado diferencias en los estados financieros a raíz de lo descrito líneas arriba



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1 Antecedentes Internacionales 1**

**Título de la tesis:** DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA SANBEL FLOWERS CÍA. LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA ALÁQUEZ DEL CANTÓN LATACUNGA, PARA EL PERÍODO ECONÓMICO 2011

**Autor:** Maricela Salazar y Sandra Villamarín

**Institución:** Universidad Técnica De Cotopaxi

**País:** Ecuador

**Año:** 2011

**APA:** (VILLAMARIN, 2011)

#### **Comentario:**

Las tesis expuesta se realizó con metodología de investigación, que radica en encuestas para obtener información de los distintos sectores investigados, la técnica de la encuesta fue aplicada a los 28 miembros del personal operativo. También se usó el método de la Observación Directa, con el fin de que los investigadores conozcan con exactitud sobre el sistema de los procesos administrativos en la empresa SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., a través de un cuaderno de notas.

Mediante la metodología de investigación (Encuestas) propusieron el objetivo general de mejorar la administración a través de un Sistema de Control Interno, para garantizar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos y los objetivos específicos, los autores proponen un Organigrama Estructural para la organización que se ajuste a sus necesidades, especificar las funciones de cada puesto de trabajo estableciendo un MOF que ayudará a mejorar de manera eficiente y organizada las tareas de cada trabajador.

### 2.1.2 Antecedentes Internacionales 2

**Título de la tesis:** “DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS HOTELEROS ECO TURÍSTICOS NATIVOS ACTIVOS ECO HOTEL LA COCOTERA, QUE PERMITIRÁ EL MEJORAMIENTO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA”

**Autor:** Mauricio Barrios y Johana Posso

**Institución:** Universidad De Cartagena

**País:** Colombia

**Año:** 2014

**APA:** (BARRIOS, 2014)

**Comentario:**

En la tesis expuesta por los autores, implementaron una investigación descriptiva para poder identificar los problemas y con ello sugerir las recomendaciones adecuadas para cumplir con los objetivos de la empresa. En la tesis se identificó el problema principal, que es la falta de un sistema de control adecuado; también se expone que no cuenta con una adecuada información financiera, las conciliaciones bancarias no se realizan con frecuencia, no existen modelos de procedimientos contables entre otros problemas que identificaron, la conclusión del trabajo.

### 2.1.3 Antecedentes Internacionales 3

**Título de la tesis:** “MODELO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA EMPRESA MARTEC CIA-LTDA”

**Autor:** Wilson Vásquez

**Institución:** Universidad Central Del Ecuador

**País:** Ecuador

**Año:** 2012

**APA:** (VASQUEZ, 2012)

**Comentario:**

De acuerdo a la revisión de la presente tesis, manifestamos que los objetivos descritos fue que un gran porcentaje de empresas tienen problemas con la

gestión que se realiza en los inventarios, en no ser óptima o indique resultados favorables para la empresa, no solo en Ecuador si no a nivel mundial, motivo por el cual es de gran importancia la mejora de los resultados de forma eficiente y eficaz ya que la mayoría de empresas de tipo comercial se fundamentan en la compra y venta de bienes a ser comercializados o que produzcan beneficios, provocando esto a tener inventarios en las bodegas de las empresas los cuales deben tener una gran importancia en su control y gestión. Con una correcta gestión de inventarios, se debe: satisfacer a la demanda de manera correcta y oportuna, conocer al final del período un estado confiable de la situación económica de la empresa, correo, registro del inventario, suficiente inventario, establecimientos de mínimo y máximos de manera adecuada, buena calidad del producto, y que no exista sub, ni sobre almacenamientos.

#### **2.1.4 Antecedentes internacional 4**

**Título de la tesis:** “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA FEMARPE CÍA LTDA”

**Autor:** Jessica Loja

**Institución:** Universidad Politécnica Salesiana

**País:** Ecuador

**Año:** 2015

**APA:** (LOJA, 2015)

**Comentario:**

De la revisión de la tesis precedente, precisamos que de los problemas presentados en la empresa FEMARPE CIA L.TDA se debe llevar a cabo una realización física del inventario, así como realizar en un periodo determinado un “check list” de las 5S japonesas, ( seiri, seiton, seiso, seiketsu,shitsuke) con el fin de monitorear el cumplimiento de las mismas, tal como lo propusieron en la tesis.

También, se debería contar con una base de datos digitalizada donde se registre los ingresos, egresos y devoluciones de los materiales en aras de brindar un producto eficiente, optimizando recursos y llevando el control adecuado de ellos.

### 2.1.5 Antecedentes internacional 5

**Título de la tesis:** “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL BASADO EN EL METODO ABC DE GESTIÓN DE INVENTARIOS, A TRAVES DE INDICADORES DE MEDICIÓN, APLICADO A UN ESTUDIO FOTOGRAFICO EN LA CIUDAD DE MACHALA”

**Autor:** Geanela Lissette Granda León y Roberto Erick Rodríguez Gaybor

**Institución:** Escuela Superior Politécnica del Litoral

**País:** Ecuador

**Año:** 2013

**APA:** (GRANDA & RODRIGUEZ, 2013)

**Comentario:**

De acuerdo a las conclusiones vertidas en el trabajo de investigación precedente, se puede precisar que actualmente con el avance de la tecnología y la globalización, todos los mercados a nivel mundial tienen que crecer y actualizarse, esto no ha sido ajeno al negocio de los servicios fotográficos tradicionales, como lo es el estudio fotográfico en la ciudad de Machala.

Es por ello, que de acuerdo al estudio preliminar se ve conveniente la implementación de un sistema de inventario que permita realizar inventarios físicos en un tiempo determinado. Asimismo, es de conocimiento que las grandes empresas no lograrán sus metas si es que el personal no contribuye a ello, es por eso que concordamos con lo descrito en el trabajo precedente, en concientizar al personal en tener una cultura organizacional adecuada.

### 2.1.6 Antecedentes Nacionales 1

**Título de la tesis:** “INCIDENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE PAGO DE PENSIONES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LA LIBERTAD”

**Autor:** César Cesías

**Institución:** Universidad Nacional De Ingeniería

**País:** Perú – La Libertad

**Año:** 2012

**APA:** (Cesias, 2012)

**Comentario:**

De acuerdo a la revisión de la tesis precedente se puede determinar que indudablemente no existía un sistema de control interno en la Gerencia Regional de Educación de la Libertad de acuerdo al problema presentado y corroborado con el muestreo del pago de pensiones en dicha entidad.

Podemos notar que el problema abarca mucho más que la deficiencia del personal de la Gerencia Regional de Educación de la Libertad, si no; es la malversación de los recursos del estado. Sin duda alguna, es urgente que intervenga las autoridades competentes como: el Órgano de Control Institucional, La Contraloría General de la República, como entes superiores jerárquicos en temas de control interno, sin dejar de lado una supervisión directa de control en la administración mediante mecanismos y profesionales competentes.

De acuerdo a la revisión de las recomendaciones del presente proyecto, hemos coincidido en que son acertadas, en relación a la coordinación entre entidades del estado (RENIEC) para la verificación de datos y/o inconsistencias de los mismos antes de emitir el pago de pensión, asimismo, el control al momento de retirar la pensión abonada, retiro de boletas de pago, personal autorizado para efectuar el retiro.

Finalmente, sería recomendable ejecutar las recomendaciones vertidas en el presente proyecto con la finalidad de cuidar los recursos del estado, ciudadanía y por una mejor gestión a favor de la población y del estado.

### **2.1.7 Antecedentes nacionales 2**

**Título de la tesis:** “PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA EL ALMACÉN DE INSUMOS EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO”

**Autor:** Anahís, Calderón Pacheco

**Institución:** Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas

**País:** Lima - Perú

**Año:** 2014

**APA:** (Calderon, 2014)

**Comentario:**

De acuerdo a la revisión de la presente tesis, manifestamos que los objetivos descritos, la empresa debe manejar adecuados procedimientos de almacén utilizando flujogramas, metodologías para un buen manejo de gestión de inventarios con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente.

### **2.1.8 Antecedentes nacionales 3**

**Título de la tesis:** “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO OPERATIVO EN LOS ALMACENES, PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA CONSTRUCTORA A&A S.A.C. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO – 2013”.

**Autor:** Flavia, Hemeryth Charpentier y Jesica Margarita, Sánchez Gutiérrez

**Institución:** Universidad Privada Antenor Orrego

**País:** Trujillo, Perú

**Año:** 2013

**APA:** (Hemeryth & Sánchez, 2013)

**Comentario:**

De acuerdo a la revisión de la tesis precedente se puede observar y concluir sobre la importancia de contar con un manual de organización y funciones en una empresa y el control interno operativo para que la Constructora A&A S.A.C pueda tener una buena gestión y rentabilidad.

De las conclusiones presentadas en la tesis se evidencio carencias de la gestión de inventarios en los almacenes, desorganización, equipo y maquinaria en mal estado, personal con bajo conocimiento en almacenes.

De acuerdo a la revisión de las recomendaciones de la presente tesis, hemos coincidido en que son acertadas, tales como la implementación de sus procedimientos de funciones con el objetivo para que cada área y personal tenga

conocimientos claros de los roles a desempeñar, motivación al personal para que se identifique con la empresa, entregándoles incentivos. Estudio de costo y beneficio con la finalidad de adquirir nuevos equipos y maquinaria para el desempeño de las funciones, reduciendo tiempo y costo, contar con un personal de control interno para la revisión periódica de los procesos y actividad realizada por cada área.

#### **2.1.9 Antecedentes nacionales 4**

**Título de la tesis:** “PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE RECEPCIÓN, GESTIÓN DE INVENTARIOS Y DISTRIBUCIÓN DE UN OPERADOR LOGÍSTICO”

**Autor:** Claudia, Becerra Díaz y David Estela Basaldúa

**Institución:** Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas

**País:** Lima - Perú

**Año:** 2015

**APA:** (Becerra & Estela, 2015)

**Comentario:**

De acuerdo a la revisión de la presente tesis, manifestamos que los objetivos descritos es el de minorar los tiempos en el proceso de la recepción de mercadería, incrementando con exactitud de inventarios entre el 186 stock del sistema y el stock físico y la reducción de costos en el proceso de entrega de pedidos. En su investigación llegaron a las conclusiones en el proceso de gestión de inventarios, se logró posiciones fijas para un 94% de los más de 700 000 ítems en el almacén, se redujeron los pallets con productos en los pasadizos en un 74%. Todo esto permitió un crecimiento de un 16% en el ERI reduciendo su variabilidad entre los meses para finalmente llegar a un 95% en el mes de octubre.

Se plantearon diversos mecanismos de control para cada proceso como rediseño de procesos, diseño de procesos nuevos, procedimientos de capacitaciones, formatos de control para transportistas, formatos de control y 384 seguimiento para las 5S con lo cual se asegura el cumplimiento de los procesos de acuerdo a lo establecido.

### **2.1.10 Antecedentes nacionales 5**

**Título de la tesis:** “GESTIÓN DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DE REPUESTOS AUTROMOTRICES”

**Autor:** Felipe Arana

**Institución:** Universidad de Chile

**País:** Santiago - Chile

**Año:** 2015

**APA:** (Arana, 2015)

#### **Comentario:**

De acuerdo a la revisión de la presente tesis, manifestamos que como objetivo principal contempla el de desarrollar y evaluar la administración de inventarios con el objetivo de minimizar los riesgos y los costos asociados al manejo de mercadería en relación a los niveles óptimos de servicio, pudiéndose liberar del periodo de estancamiento como se encontró al inicio del proyecto.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Variable independiente: Control interno**

#### **2.2.1.1 Concepto de control**

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998, Pág. 36) manifiestan: “El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas”.

(Hemeryth y Sanchez, 2013) :“El control es importante, ya que está presente en todas las demás funciones administrativas, es por ello que debe ser flexible, debe reportar rápidamente las desviaciones para poder tomar decisiones y corregirlas, y debe ser claro para todos quienes deban usarlo, pues nos sirven para:”



- Corregir defectos.
- Mejorar lo obtenido.
- Realizar una nueva planeación general.
- Motivar al personal.
- Dar seguridad a la acción seguida.

### **2.2.1.2 Clasificación de control**

#### **a) Control Operativo**

Sobre el control operativo en el control interno se señala. “El control operativo es la implantación de los planes operativos, la supervisión diaria de los resultados y la adopción de acciones correctoras, cuando sea necesario, para completar las operaciones equivalentes durante todo el proceso”. (PREZI, 2015).

“La base de este control operacional, está precisamente en establecer y mantener procedimientos documentados que garanticen que las operaciones y actividades de la organización se desarrollan en concordancia con los criterios operacionales prefijados por la misma, y así evitar desviaciones respecto de la política y de los objetivos de seguridad y salud en el trabajo”. (Empresarios, 2009).

“El control operacional es el subsistema de control efectuado en el nivel más bajo de la organización empresarial; su contenido es específico y está orientado a cada tarea u operación y se dirige al corto plazo y a la acción correctiva inmediata. Mientras que el nivel institucional establece los objetivos y el nivel intermedio elabora los planes y los medios de control en términos de departamento, el nivel operacional traza los planes y los medios de control en términos específicos en relación con cada tarea u operación, tomada de manera aislada”(Gutierrez (s.f), p.1).

La apreciación del control operativo es verificar y controlar que aquellas operaciones, tareas, funciones y actividades se ejecuten de acuerdo a los planes

fijados al cumplimiento de los objetivos de la organización, con el fin de identificar riesgos. Finalmente, planificar actividades que sean desarrollados bajo condiciones especificadas.

### **Objetivos del Sistema de Control Interno Operativo**

“La fijación de objetivos se desarrolla la elaboración de controles necesarios para las actividades de gestión y dirección dentro del sistema operativo de la empresa, los cuales convergen principalmente en la contabilidad como instrumento en la toma de decisiones. Por lo que el objetivo primordial de un sistema de control interno es el alcance de la fiabilidad de la información. De manera general se pueden identificar los siguientes objetivos de control en el proceso de transacciones que serán aplicables a todos los sistemas de organización empresarial: Autorización de las transacciones. Adecuado registro, clasificación e imputación del periodo contables de las transacciones. Verificación de los sistemas. Obtención de la información exacta y fiable. Adecuada segregación de funciones. Salvaguarda y custodia físico de activos y registros Cumplimiento de acuerdo a las normas establecidas por la entidad.

De acuerdo a las apreciaciones de las investigadoras, el objetivo de un control Interno es conseguir reconocer perfectamente cada uno de estos objetivos de una organización. En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que incurre principalmente en la contabilidad que sirve en la toma de decisiones y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es la fortaleza de Control Interno pero su una empresa no cumplan con toda acción, plan, medida será una debilidad de control interno.” (Hemeryth y Sanchez, 2013, p.20).

### **Riesgo Operativo**

“Es la posibilidad de ocurrencia financiera, originada por fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología y en la presencia de eventos externos imprevistos.

De acuerdo a las apreciaciones de las investigadoras, el riesgo operativo tiene el beneficio de que una empresa pueda identificar y analizar el impacto negativo de las fallas operacionales como el de los procesos insuficientes, con la finalidad de obtener una mayor transparencia en la organización y determinar aspectos del riesgo operativo que pueden afectar al logro de sus objetivos y que le podrían causar pérdidas a la empresa” (Hemeryth y Sanchez, 2013,p.26).

## **b) Control Preventivo**

“Es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón, se dice que el control preventivo siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor”. (Hemeryth y Sanchez, 2013).

De acuerdo a las apreciaciones de las investigadoras, el control preventivo, es confirmar que los objetivos sean específicos y claros en fijar el camino adecuado y que estén libre los recursos apropiados se encuentran durante el proceso de trabajo, también monitorean las operaciones y actividades en desarrollo para asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con lo planeado.

## **c) Justo a Tiempo**

“La filosofía JAT reduce y elimina buena parte del desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio de manufactura. Esto se logra utilizando los tres componentes básicos: flujo, calidad e intervención de los empleados. Primero, necesitamos una decisión práctica de desperdicio. La empresa Toyota, que dio origen a la modalidad JAT, define como desperdicio todo lo que sea distinto de la calidad mínima de equipo, materiales, piezas y tiempo laboral absolutamente esenciales para la producción”. (HAY, 2003)

“Una filosofía que define la forma en que debería gestionarse el sistema de producción. Es una filosofía industrial de eliminación de todo lo que implique

desperdicio o despilfarro en el proceso de producción desde las compras hasta la distribución. Despilfarros, en este contexto, significa todo lo que no añada valor al producto. Es una metodología para alcanzar la excelencia en una empresa de manufactura, basada en la eliminación continua de desperdicios como inspecciones, transportes entre maquinas, almacenajes o preparaciones. Precisamente la denominación de este método productivo nos indica su filosofía de trabajo. Las materias primas y los productos llegan justo a tiempo, bien para la fabricación o para el servicio al cliente”. (LEFCOVICH, 2004).

La metodología Justo a Tiempo está basada en poder implementar sistemas de identificar los problemas, reducir tiempos de procesos, eliminar los desperdicios y excesos en el procesos de producción para solo producir lo necesario de acuerdo a las metas de la empresa, y control de los grandes volúmenes de almacenaje.

### **2.2.1.3 Concepto de Control Interno**

“A nivel académico, respecto de los estudios del ciclo gerencial y sus funciones, el control se define como la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos” (Koontz & Weihrich, 1994).

“El control como actividad de la administración es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (Robbins & Coulter, 2009).

“El Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos” (Contraloría, 2014).

“Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales: Ambiente de control, Evaluación de riesgos,

Actividades de control gerencial, Información y comunicación, Supervisión”. (Toro Ríos Carlos; 2006, p10).

“El control interno es un plan organizativo de la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos coordinados que debe adoptar toda empresa, ya sea pública, privada o mixta, para poder contar con información fiable, salvaguardar sus bienes y promover la eficiencia tanto de sus operaciones como de la adhesión a su política administrativa.” (Perdomo, 2004, p.2).

Las investigadoras del trabajo de investigación, basadas en las definiciones de diversos autores de control interno investigados, definen que el control interno son procesos de operaciones y actividades ejecutados por los directivos y el resto del personal de una organización otorgando una seguridad para el logro de los objetivos, con eficiencia y eficacia de las operaciones, obteniendo confiabilidad de la información oportuna, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, el control de los recursos para prevenir las pérdidas o excesos y sobre todo prever riesgos futuros para evitar así efectos perjudiciales para la organización.

#### **2.2.1.3.1 El Control Interno en la actualidad**

(CONTRALORIA, 2014) señala que, el desarrollo del Control Interno busca complementarse con nuevos modelos como el “Cuadro de Mando Integral” (Balanced Scorecard) que reposa en una gestión por procesos altamente desarrollada, en la que ambos se orientan, en última instancia, hacia la elevación creciente y sostenible de la eficiencia y eficacia de la organización. Estudios sobre el tema, realizados en los últimos lustros, coinciden en reconocer un conjunto de necesidades de primer orden, como son:

- La necesidad de que el Control Interno se integre al desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión de la organización, de manera que forme parte de los procesos regulares de trabajo y, al mismo tiempo, se identifique como un proceso continuo y singular, constituyéndose en un sistema.

- La necesidad de que los objetivos del sistema de Control Interno se correspondan y refieran a los macro-propósitos de la organización, esencialmente vinculados a su eficiencia y eficacia, estratégica y operacional.
- La necesidad de unificar el significado que el Control Interno tiene para todos los miembros de la organización y demás personas implicadas.

Se cuenta con diversas iniciativas con el fin de estandarizar los conceptos, siendo una de las más importantes el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway), considerado como referencia cuando se trata los temas de Control Interno, tanto las actividades de empresas, gobierno; así como en centros de estudios e investigación.

“El modelo de Control Interno predominante y ampliamente aceptado a nivel internacional es el enfoque del Marco Integrado de Control Interno COSO

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway). Sin embargo, la calidad de su implementación dependerá del grado de desarrollo organizacional alcanzado por las entidades, así como por los mecanismos de verificación o autoevaluación de los que disponga la entidad.

Es decir que entidades con un desarrollo organizacional avanzado, poseerán mecanismos de retroalimentación que les permita verificar el grado de implementación de su Control Interno, así como el resto de sus sistemas funcionales o administrativos; por el contrario, entidades con un desarrollo organizacional insuficiente, no dispondrán de mecanismos para verificar su avance, lo cual dificultará también el control gubernamental”. (Contraloría, 2014).

Las investigadoras del presente trabajo consideran que el control interno en la actualidad busca acoplarse o complementar con modelos innovadores, como el Cuadro de Mando Integral y se ha desarrollado de acuerdo a las necesidades de las organizaciones para elevar la eficiencia y eficacia con el fin de alcanzar el crecimiento sostenible de la organización. Hoy en día a nivel internacional y el

más predominante es el modelo Marco Integrado de Control Interno COSO, cuando se trata materias de Control Interno.

Cabe resaltar que la calidad de su implementación del modelo Marco Integral de Control Interno – COSO, va depender mucho del nivel de desarrollo de la organización ya que las organizaciones con desarrollo avanzado tendrán el mecanismo de verificación y autoevaluación del control interno y las organizaciones que cuentan con desarrollo deficiente no podrán verificar los avances necesarios que los conllevara a tener dificultades en el control interno.

#### **2.2.1.4 Tipos de control interno**

##### **a) Control interno administrativo**

“El control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

El control interno administrativo, se da cuando los objetivos fundamentales son:

Promover la eficiencia en la operación de la empresa.

Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa”. (PEREZ, 2010).

Según (PEREZ, 2010) entendemos “por control interno administrativo, todo aquel control relacionado a la administración de los recursos humanos y materiales, de tal forma que cada uno de sus integrantes de la empresa se apegue a las políticas establecidas por la entidad, fomentando así la eficiencia y la eficacia en sus operaciones, logrando con ello los objetivos de cada área.”

De acuerdo a las apreciaciones de las investigadoras, se da por entendido que el control interno administrativo está conformado por métodos y procedimientos que están conectados con la eficiencia en operaciones y aceptación a las políticas de la empresa logrando así el acatamiento de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados de la organización.

##### **b) Control interno contable**

- “El control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros establecidos para identificar, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza

una entidad económica tendente a la protección de los activos y la contabilidad de los recursos financieros”. (PEREZ, 2010)

- “A diferencia del control interno administrativo y control interno contable consiste en asegurarse de registrar y clasificar adecuadamente las operaciones de la empresa con el fin de obtener información confiable, veraz y oportuna que permita tomar decisiones.” (HEMERYTH & SANCHEZ, 2013)
- De acuerdo a las apreciaciones de las investigadoras, se da por entendido, que el control interno contable es la comprobación de la rectificación y confiabilidad de la información contable.

Los procedimientos y controles establecidos para lograr un registro correcto de las operaciones financieras de la empresa.

- En el trabajo de investigación Hemeryth y Sanchez (2013) exponen que: “Desde luego para que se puedan tomar decisiones. Es necesario que dichos registros financieros estén diseñados para suministrar seguridad razonable de que”:





Elaborado: Gonzales, Modesto, Perdomo

Basado en los autores: Hemeryth y Sanchez

Para lograr hacer un control interno contable eficiente en una empresa es importante darles el debido cumplimiento a los siguientes cuatro objetivos generales:



Elaborado: Gonzales, Modesto, Perdomo

Basado en los autores: Hemeryth y Sanchez

Los elementos que conforman el control interno contable, son:

- Técnicas de control aplicables a las operaciones que se registran

“Se refiere a la forma práctica y objetiva de identificar los elementos que se aplican en el control interno contable y operativo, éstas técnicas vienen a ser prácticamente actividades que se realizan para prevenir, detectar o corregir errores o irregularidades que pueden ocurrir al realizar, procesar y registrar las operaciones” . (HEMERYTH & SANCHEZ, 2013)

- Estados financieros

“Los estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un periodo definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de su posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio

contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de sus decisiones económicas.” (HEMERYTH & SANCHEZ, 2013)

“Los estados financieros forman parte del control interno contable, ya que a través de ellos es posible concentrar las operaciones cuantificables de una empresa y por lo tanto, la obtención de información financiera, básica para la toma de decisiones.” (HEMERYTH & SANCHEZ, 2013).

Concluyendo con los tipos de control interno que existen se recalca que, para que una empresa logre cabalmente sus objetivos es necesario que cuente con un buen control interno contable y administrativo, porque las actividades del control actúa en todos los niveles y funciones de la organización e incluye un amplio rango de diversas actividades, como: autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones, creación y mantenimiento de registros que provean evidencia de la realización de las operaciones y documentación. .

Por otra parte, es necesario dar seguimiento al control interno a través de evaluaciones continuas para prevenir, descubrir y corregir errores que puedan afectar el logro del objetivo del mismo y por lo tanto el de la empresa.

#### **2.2.1.5 Principios del control interno**

En el trabajo de investigación Hemeryth y Sanchez (2013) en el ejercicio del control, es importante tener presente los siguientes principios:

- **Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

- **De la oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- **De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- **De las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro.
- **Del costo-beneficio:** Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.
- **De excepción (áreas críticas):** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que áreas, funciones estratégicas requieren el control.
- **De la función controladora:** Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control, no debe estar involucrada con la actividad a controlar, ya que pierde efectividad de control (Cesias, 2012).

- **Capacitación del Personal**

Sobre la capacitación del personal en el control interno, (PEREZ, 2010) señala. “la capacitación como un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente”.

De acuerdo a las apreciaciones de las investigadoras, los principios del control interno es la vía para el cumplimiento de los objetivos de una empresa.

Los principios también hace referencia de para que un control llegue hacer eficaz, necesita ser oportuno, significa que debe ejecitarse antes de que se efectúe el error. Para así tomar medidas preventivas, correctivas y con anticipación.

Asimismo un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relaciona con las ventajas reales se reflejen en un reporte, con el fin de disminuir costos y tiempo, acortando así adecuadamente que funciones estratégicas requiere el control.

#### **2.2.1.6 Sistema de Control Interno**

##### **2.2.1.6.1 Definición de sistema**

Según (Contraloría, 2014) señala que: “Un sistema es un conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas para llegar a un propósito o fin determinado, el cual debe cumplir con condiciones tales como”:



Elaborado: Gonzales, Modesto, Perdomo  
 Basado en el autor: La Contraloría (2014)

#### 2.2.1.6.2 Definición de Sistema de Control Interno

“Es el conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación) interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica. En otras palabras, el Sistema de Control Interno no es un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes que lo conforman solo afecta al siguiente, sino que es un proceso multidireccional, en el cual cada componente influye sobre los demás y todos conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes”. (Contraloría, 2014).

De acuerdo a las apreciaciones de las investigadoras, el sistema de control interno contribuye a fortalecer la organización, mediante recomendaciones mediante el cual se evidencia debilidades e ineficiencias identificadas, los cuales contribuirán al resultado de los objetivos organizacionales.

### 2.2.1.6.3 Componentes del control interno

#### a) Ambiente de Control

En el trabajo de investigación Cesias, 2012 habla de que “el establecimiento de un entorno que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades, es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como”:

#### b) Factores del Ambiente de Control:



Elaborado: Gonzales, Modesto, Perdomo  
Basado en el autor: La Contraloría (2014)

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado.

#### c) Evaluación de Riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y

manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior.

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

**Objetivos:** Su importancia es evidente en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito.

Las categorías de los objetivos son las siguientes:

- **Objetivos de Cumplimiento.** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivos de Operación.** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.

**Objetivos de la Información Financiera.** Se refieren a la obtención de información financiera confiable.

#### **d) Actividades de Control**

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.



Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos.

### **e) Información y Comunicación**

Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos e control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

- **Controles Generales:** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen al control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha.
- **Controles de Aplicación:** Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que se reciben o entregan información.
- **Supervisión y Seguimiento:** En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

“La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores”. (Romero, 2012).

De acuerdo a las apreciaciones de las investigadoras, los componentes son piezas claves para conseguir el logro de los objetivos de la organización así como, un eficiente funcionamiento de la misma, orientado con los objetivos primordiales de todo proceso de cambio que están encaminado al funcionamiento y los resultados empresariales. Los componentes se incorporan entre sí y se agregan de forma interrelacionada. Que ayuda localizar si el sistema es eficaz, prever los riesgos y decidir las medidas oportunas para lograr minimizar el impacto en la realización de los objetivos organizacionales.

#### **2.2.1.7 Objetivos del control interno**

Según (Hemeryth & Sanchez, 2013) los objetivos del control interno son:



#### **2.2.1.8 Bases Legales**

Como se ha señalado, en nuestro país existe un marco normativo, que regula la implementación obligatoria de sistemas de control interno en las entidades

públicas, en base a este estudio que normas públicas podemos aplicar en empresas privadas, que señalamos a continuación:

#### **2.2.1.8.1 Constitución Política del Perú.**

Base legal: Artículo 4° de la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las entidades del Estado”.

RC N° 149-2016-CG, aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/PROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”

##### **Objetivo:**

“Regular el modelo y los plazos para la implementación del Sistema de Control Interno que deben realizar las entidades del Estado en los tres niveles de gobierno. • Medir el nivel de madurez del Sistema de Control Interno con base a la información que deben registrar las entidades de todos los niveles de gobierno a través del aplicativo informático Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno.” Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG.

#### **2.2.1.8.2 Resolución de Contraloría General RC N° 004-2017-CG**

“Aprueba la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”; señala: Numeral 1.- Objetivos: Orientar el desarrollo de las actividades para la aplicación del modelo de implementación del Sistema de Control interno en las entidades del Estado de los tres niveles de gobierno, a fin de fortalecer el Control interno para el eficiente, transparente y adecuado ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado.” Contraloría General de la República.

### **2.2.2 Variable dependiente: Gestión de inventario**

#### **2.2.2.1 Concepto de inventario**

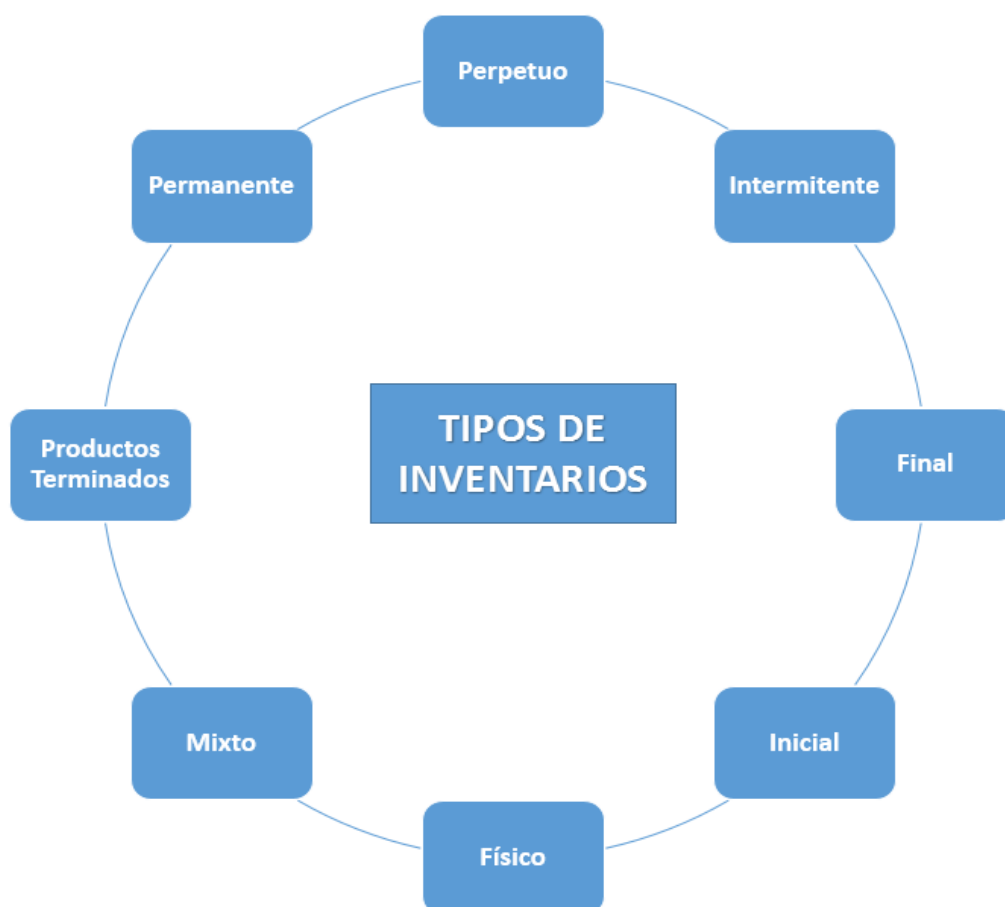
“Un inventario es definible como aquel conjunto de bienes, tanto muebles como inmuebles, con los que cuenta una empresa para comerciar. De este modo, con los elementos del inventario es posible realizar transacciones, tanto de compra como de venta, así como también es posible someterlos a ciertos procesos de

elaboración o modificación antes de comerciar con ellos. Estas transacciones de compra y venta deben realizarse en un período económico determinado y deben contarse dentro del grupo de activos circulantes de la empresa”. (Hemeryth y Sanchez, 2013).

De acuerdo a las apreciaciones de las investigadoras, el inventario auxilia a la disminución de riesgos de no tener stock, pues sin saber con seguridad la alza de productos y/o mercancías, es indispensable lograr un stock de prevención, que se logre la satisfacción y la demanda de los clientes. Los inventarios en la empresa tienen una importancia relevante, y deben conservarse de manera equilibrada en relación con sus ventas.

### 2.2.2.2 Tipos De Inventario

En el trabajo de investigación de Granda Y Rodriguez (2013) exponen los tipos de inventarios que existen como:



Fuente 1: Elaborado por Gonzales M.; Modesto F.; Perdomo S. Basados en los autores Granda Y Rodriguez (2013).

### **2.2.2.3 Concepto De Gestión De Inventario**

“Se entiende por Gestión de Inventarios, todo lo relativo al control y manejo de las existencias de determinados bienes, en la cual se aplican métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de estos bienes y a la vez sirve para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos.” (Reyes, P. 2009).

De acuerdo a las apreciaciones, la gestión de inventario es fundamental en una empresa grande, mediana o pequeña pues es la columna vertebral de los ingresos; teniendo una adecuada gestión de inventarios se tendrá un mejor control, datos reales, clientes satisfechos y mayores ingresos.

Para obtener una adecuada gestión de inventarios se debe contar con personal capacitado, aplicativos o software que faciliten y conlleven a una información rápida y oportuna entre las filiales.

### **2.2.2.4 Métodos**

“Generalmente, en los modelos de inventario se conoce la demanda en un período determinado, llamándose en este caso deterministas, o, por el contrario, si la demanda es desconocida y debe ser estimada, en cuyo caso se trabaja con cantidades posibles o probables, denominándose aleatorios o estocásticos” (Pereda M. 2016).

“Además, hay modelos deterministas que asumen una demanda constante y conocida, lo cual significa que no cambia y puede ser fija o estimada a priori. También, existen modelos que contemplan una demanda determinista variable en el tiempo, en los cual es la cantidad demandada no es constante. La variación de esa demanda en el tiempo es producto del incremento o disminución de los índices de ventas, la variación estacional del patrón de demanda, así como de las variaciones globales ocasionadas por factores diversos” (Weston,2006:60).

Entre los métodos de control de inventarios que podemos destacar están:



Fuente 2: Elaborado por Gonzales M.; Modesto F.; Perdomo S. Basado en EL autor Weston,(2006:60).

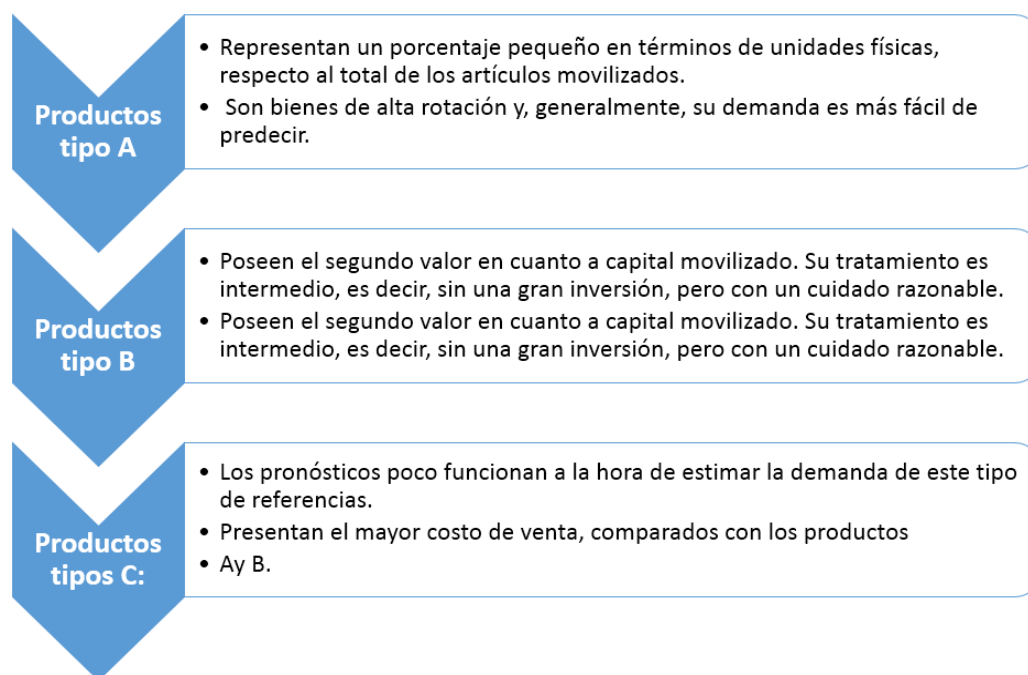
En las apreciaciones de las investigadoras, la modelización de inventarios tiene como primordial objetivo fijar la cantidad que se debe solicitar para abastecer el stock, con la finalidad de que se minimice su costo total y estar preparado para una mayor variedad de problemas reales.

### **Método de ABC**

#### **Clasificación ABC**

“El ABC en los inventarios consiste en estructurar o clasificar los productos en tres categorías denominados A, B y C; apoyándose en el principio según el cual, generalmente, los productos siguen una distribución parecida a la realizada por Pareto con las rentas de los individuos. Dicho argumento es: alrededor del 20% del número de artículos en stock representan cerca del 80% del valor total de ese inventario”. (Villavicencio, 2015).

Cada una de estas categorías tiene sus propias características. Veamos algunas de ellas:



**Fuente 3 :** Elaborado por Gonzales M.; Modesto F.; Perdomo S. Basado en el autor Villavicencio, 2015

En este proceso es fundamental recordar mantener clasificados tanto a los productos como a los clientes, para establecer un tratamiento diferencial y orientar mejor a la fuerza de ventas. Además, la clasificación, en todos los casos, debe hacerse periódicamente, pues los bienes pueden ir cambiando su comportamiento con el tiempo y así, por ejemplo, un producto B puede convertirse en A o en E y viceversa.

### **Ventajas del Método ABC**

En esta sección analizaremos las ventajas de utilizar la clasificación que nos proporciona el Método ABC de inventarios.

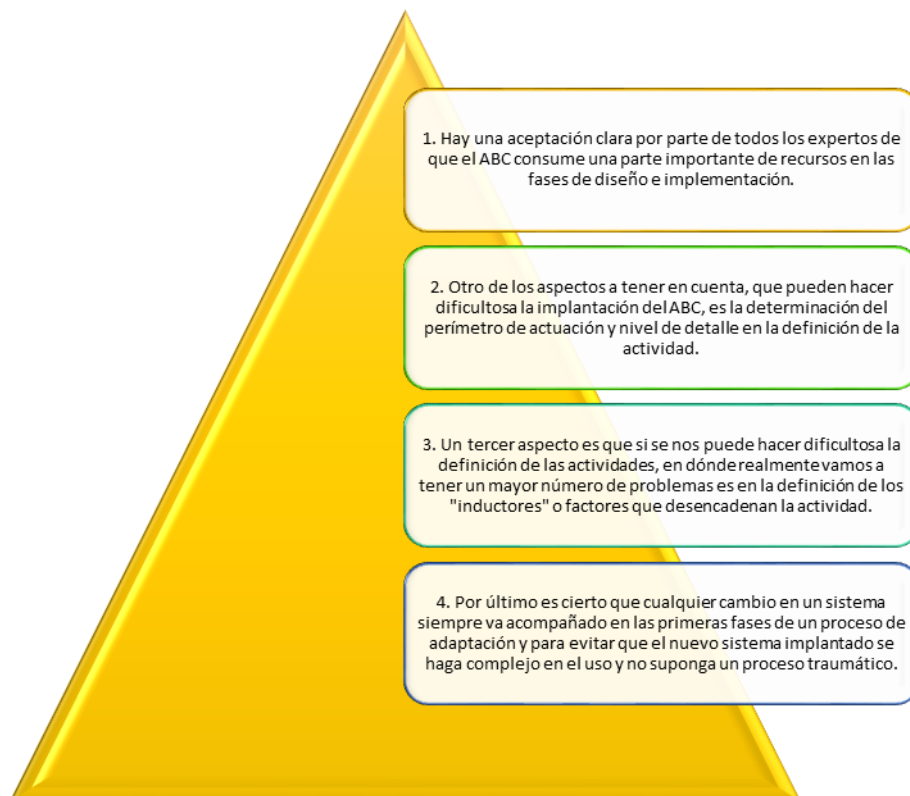


Fuente 4: Elaborado por Gonzales M.; Modesto F.; Perdomo S. Basado en el autor Villavicencio, 2015

### **Desventajas del Método ABC**

Como ya se analizó las ventajas, detallamos ahora las desventajas de utilizar un sistema de gestión por actividades.





**Fuente 5:** Elaborado por Gonzales M.; Modesto F.; Perdomo S. Basado en el autor

Villavicencio, 2015

### **Método Cantidad Económica de Pedido (CEP).**

“Una de las herramientas que se utilizan para determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario, es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). Tiene en cuenta los diferentes costos financieros y de operación y determina el monto de pedido que minimice los costos de inventario de la empresa.” (Gómez G. ,2001).

“El modelo de la cantidad económica de pedido se basa en tres fundamentales supuestos : el primero es que la empresa conoce cuál es la utilización anual de los artículos que se encuentran en el inventario,.

El segundo que la frecuencia con la cual la empresa utiliza el inventario no varía con el tiempo y por último el tercero, que los pedidos que se colocan para reemplazar las existencias de inventario se reciben en el momento exacto en que los inventarios se agotan.” (Gómez G. ,2001).

## Los Costos Básicos

Para una buena implementación de costos se debe tener en cuenta lo siguiente:

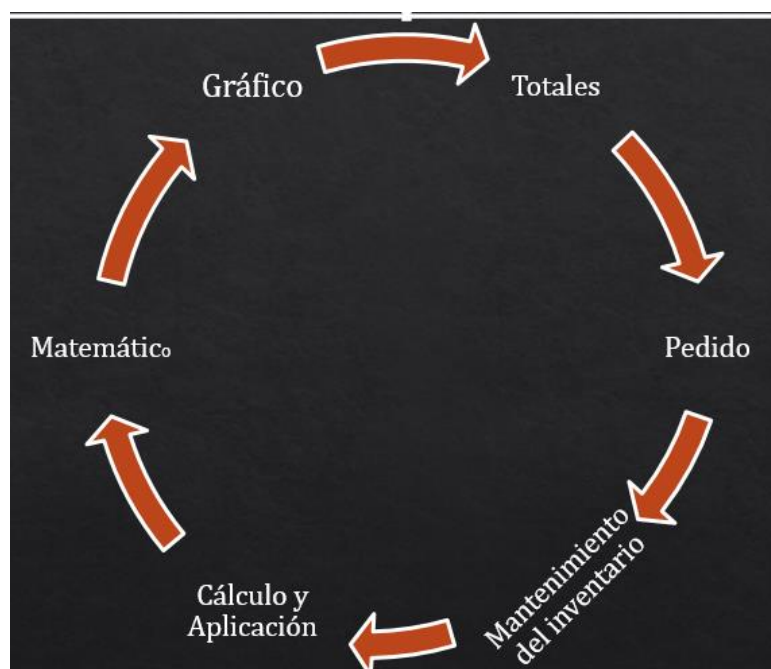
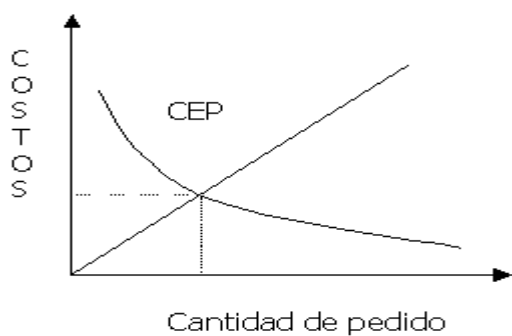


Ilustración 1: Elaborado por Gonzales, Modesto, Perdomo.; Basado en el autor, Gómez

G., 2001

Ejemplos:

**Gráfico**



**Matemático**

$$CEP = \sqrt{2RS / C}$$

### 2.2.2.5 Principios

En el trabajo de investigación Hemeryth y Sanchez (2013) resaltan los siguientes principios:

- Toda entrada y salida del inventario debe estar debidamente documentada.
- Todo ítem (producto, elemento guardado en un inventario) debe estar debidamente codificado.
- En cuanto sea posible, todos los ítems deben estar guardados en el mismo lugar.
- Nunca jamás recibir comisiones de un proveedor.
- En cuanto sea posible, el lugar físico donde se realiza la recepción de la materia prima debe ser diferente al lugar donde se hace la salida de materiales.
- Los ítems de mayor peso o masa deben estar ordenados desde menor a mayor peso.
- Ningún miembro del equipo del almacén se puede ir hasta que no haya un conteo de los ítems que tuvieron movimiento en ese día.
- Se debe contar por tres auditores diferentes los mismos ítems y se consignan los dos iguales.
- En el punto más lejos de un inventario debe haber un extintor.
- Los reportes de inventarios deben estar como máximo tres días después del cierre del ciclo contable.

*“El control de inventarios es la técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseados. En manufactura, como el enfoque es de producto físico, se da bastante importancia a los materiales y a su control.*

*Los gerentes de operaciones deben tomar dos decisiones básicas sobre el sistema de inventarios: cuándo reordenar existencia y qué cantidad debe pedirse. Estas decisiones se conocen como la doctrina de operación del control de inventarios”. (Urena, 2013)*

De acuerdo a las apreciaciones de las investigadoras, los principios del control de la gestión de los inventarios son fundamentales e importantes para los negocios, dirigida a la producción y a los servicios.

#### 2.2.2.6 Elementos:

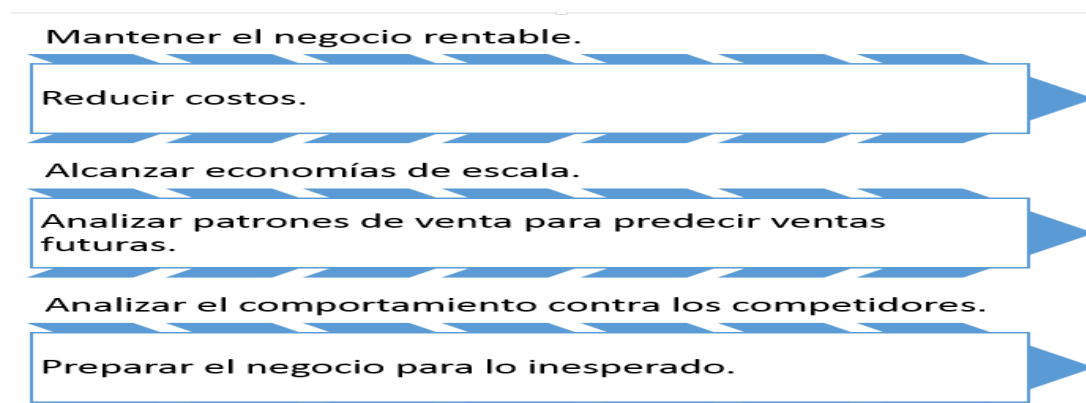


**Ilustración 2:** Elaborado por Gonzales, Modesto, Perdomo.; Basado en el autor Urena, 2013.

#### 2.2.2.7 Beneficios de la Gestión de Inventario

En el trabajo de investigación de Granda Y Rodriguez (2013) se concluye que:

Una excelente gestión de inventario efectiva ayuda a:



**Ilustración 3:** Elaborado por Gonzales, Modesto, Perdomo.; Basado por los autores, Granda y Rodriguez, 2013.

*“Con el sistema de gestión de inventario correcto en el negocio, este tiene mejores chances de sobrevivir y de rentabilidad”. (Shopify.com, 2014).*

De acuerdo a las apreciaciones de las investigadoras, es fundamental tener una excelente gestión de inventario, pues nos ofrece mantener un inventario preciso para reducir los costos y ofrecer un proceso más eficiente para el inventario de la organización.

#### **2.2.2.8 Importancia del inventario**

“El manejo de inventarios ha llegado a la cumbre de los problemas de la administración de empresas, debido a que es un componente fundamental de la productividad. Si se mantienen inventarios demasiado altos, el costo podría llevar a una empresa a tener problemas de liquidez financiera, esto ocurre porque un inventario **“parado”** inmoviliza recursos que podrían ser mejor utilizados en funciones más productivas de la organización. Además, el inventario **“parado”** tiende a tornarse obsoleto, a quedar fuera de uso y corre el riesgo de dañarse. Por otro lado, si se mantiene un nivel insuficiente de inventario, podría no atenderse a los clientes de forma satisfactoria, lo cual genera reducción de ganancias y pérdida de mercado, al no afirmar la confiabilidad de los clientes en la capacidad de reacción de la empresa, ante las fluctuaciones del mercado. Es vital para toda empresa, industria y comercio llevar inventarios sanos, ya que esto garantizará una mayor confiabilidad en el proceso diario de movimiento de sus productos dentro de los almacenes”. (Granda Y Rodriguez 2013).

Desde el punto de vista de las investigadoras, es de vital importancia la implementación de un control de inventarios, pues un descontrol llevaría a la estafa, robo, mermas y desperdicios, lo que causaría impacto negativo en las utilidades de una organización. El objetivo principal de toda empresa es alcanzar utilidades deseadas (positivo) por ello en todo giro, rubro de una empresa es fundamental el control de inventarios.

### 2.2.2.9 Seguimiento de inventario

De acuerdo a las observaciones de las investigadoras, el seguimiento de la gestión de inventarios brinda en todo momento los informes de inventarios de manera adecuada, con la cual se accede a ejercer un control total de los almacenes de una empresa. Las organizaciones llevarán un mejor control y tendrán al detalle todos los movimientos efectuados, podrán consultar en el sistema en tiempo real las cantidades de los productos.

### 2.2.2.10 Software aplicado a Inventarios

“Existe una gran cantidad de empresas que usan el software de código de barras para llevar un control de sus existencias. Además, el software de código de barras puede realizar un seguimiento de todos los artículos que se venden. Las empresas a menudo usan el inventario de las aplicaciones de software con código de barras debido a que estas aplicaciones también pueden reducir al mínimo el error humano, ya que el precio del producto se añadirá a la solicitud, cuando un producto corre a través del registro, este nunca colocará un precio incorrecto. También, programas de reconocimiento de código de barras que permite a los propietarios de negocios tener un fácil sistema de gestión de descuentos especiales y las ventas de los productos que manejan”. (Gestión de Logística ,2008)

Hoy en día hay diversos tipos de código de barras que son leídas por máquinas, aspectos el cual permite la facilidad para hacer un inventario eficiente. El software en las aplicaciones ayuda a crear y a imprimir automáticamente:



### 2.2.2.11 Normas legales:

“Las Normas y Técnicas de control de Inventarios para el Sector Público, según R. No. 072-98/CG, establece la obligatoriedad de llevar a cabo una vez al año el Inventario Físico General, es decir, el inventario anual debe realizarse al 31 de diciembre de cada año, debiendo practicarse también inventarios parciales, de cuyos resultados se emitirán reportes informando ubicación, uso y estado de conservación del bien, fortaleciendo así el control interno de los mismos”. (SENSICO, 2003).

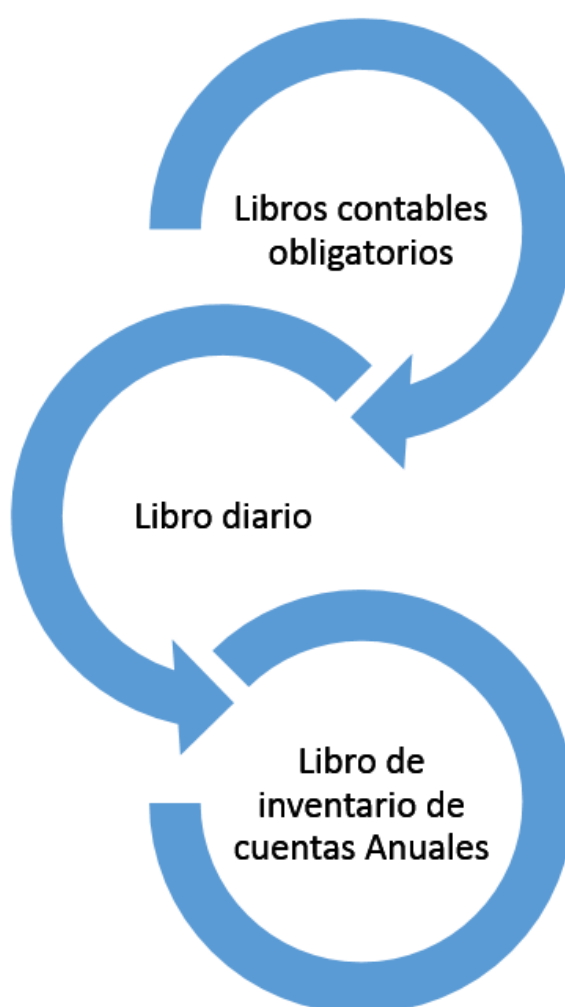


Ilustración 4: Elaborado por Gonzales, Modesto, Perdomo.; Basado en el autor

Sensico,2003

## **Capítulo III: Alternativas de solución**

### **3.1 Alternativas de solución al problema general**

**¿En qué medida el control interno influye la gestión de inventario en el almacén de la empresa BACKSTAGE SALON & SPA, Jesús María 2016?**

#### **3.1.1 Respuesta al problema general**

A. Supervisar semanalmente los almacenes en coordinación con el responsable, revisando las cantidades de productos, el orden de almacenamiento, revisando las fechas de vencimiento y ordenado por tipos de productos.

B. Considerar capacitación al personal con la finalidad que obtengan el conocimiento sobre la adecuada gestión de inventarios.

C. Considerar que siempre exista inventarios positivos, que las existencias cubran las ventas para un adecuado control interno se puede proponer la siguiente: Control contable trimestralmente, software administrativo que permita facilitar registrar y ubicar los productos en los almacenes, control preventivo e inopinado a los almacenes.

D. Evitar los inventarios negativos que son cuando no cubren la demanda de ventas que perjudican la rentabilidad de la empresa.

E. Implementando un adecuado control interno operativo se dará mayor énfasis a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la empresa y a la salvaguarda de activos.

F. Implementando un adecuado control interno administrativo abarca aspectos de la organización como la asignación de responsabilidades, implementación de técnicas como la segregación de funciones en la búsqueda de resultados como el equilibrio financiero.



### **3.2 Alternativas de solución a los Problemas Específicos.**

**¿De qué manera el control contable se relaciona con la gestión de inventario en la empresa BACKSTAGE SALON & SPA, Jesús María, 2016?**

#### **3.2.1 Respuesta al problema específico**

- A) Revisar trimestralmente los EEFF conjuntamente con la gerencia general, personal del área de contabilidad, área de logística con la finalidad de cruzar información.
- B) Contratar un servicio de consultoría con la finalidad que efectúa una revisión de los EEFF del último año que de por resultado los ingresos, gastos, ganancias y rentabilidad que se obtuvo en el periodo descrito.
- C) Considerar los estados de resultados que reflejen la rentabilidad de la empresa.
- D) El estado de situación financiera o balance general, debe reflejar el orden, los ingresos como activos, los egresos como pasivos y el patrimonio con el capital y las utilidades para los socios o inversionista de la empresa.
- E) El control contable debe evitar y solucionar las deficiencias en la gestión de los inventarios por cuanto la contabilidad debe ofrecer las informaciones económicas y financieras de la empresa en forma real.

**¿De qué manera el software administrativo mejorará la gestión de inventarios en la empresa BACKSTAGE SALON & SPA, Jesús María, 2016?**

#### **3.2.2 Respuesta al problema específico**

- A) Optimizando las operaciones logísticas mejorando la productividad del capital humano.
- B) Obteniendo el control, trazabilidad y aumentando la confiabilidad de los inventarios hasta en un 99 % con indicadores en tiempo real.
- C) Reduciendo el ciclo de vida en los pedidos y cuantificando los costos asociados a las operaciones para generar la facturación.
- D) Planificando y pronosticando adecuadamente las temporadas basadas en los ciclos de los productos.

E) Reduciendo los costos de almacén, incrementando la eficiencia de los procesos, aumentando la satisfacción del cliente.

**¿De qué manera el control preventivo se relaciona con la gestión de inventario en el almacén de la empresa BACKSTAGE SALON & SPA, Jesús María, 2016?**

### **3.2.3 Respuesta al problema específico**

- A) Aplicar una planificación de prevención al área de logística para facilitar la gestión de inventario.
- B) Realizar Auditorías mensuales internamente dentro de la empresa y así detectar a tiempo nuestros errores e inconvenientes, de esa manera establecer medidas correctivas.
- C) El área de logística debe constatar que el registro de los proveedores sea verídico para evitar así proveedores fantasmas que puedan incurrir en fraudes y estafas que perjudiquen a la empresa.

**¿De qué manera la capacitación al personal influye en la gestión de inventario en el almacén de la empresa BACKSTAGE SALON & SPA, Jesús María, 2016?**

### **3.2.4 Respuesta al problema específico**

- A) Incentivar al personal para lograr mejoras en sus actividades diarias, principalmente a los operarios de almacén, para poder generar soluciones más rápidas y apropiadas en el proceso de entrega de pedidos. Esta iniciativa debe surgir desde el supervisor de almacén y la sub gerente de logística, para así generar reuniones de trabajo para detectar oportunidades de mejora.
- B) Capacitar al personal del área de logística y presentar el estado que se encuentra la empresa, de esta forma los trabajadores podrán enterarse que el crecimiento de la empresa está ligado al esfuerzo y compromiso de sus labores e indicar que su participación dentro de los procesos del operador logístico es esencial.
- C) Contar con personal especializado en funciones propias del almacén.

D) Realizar una evaluación al personal del área de almacén y logística para identificar las deficiencias y puntos débiles que tiene el trabajador en sus funciones para que sus superiores puedan decidir un método de formación adecuada y reforzar los conocimientos de su equipo de trabajo.

E) La empresa debe invertir en la capacitación al personal, pues, obtendrá beneficios al tener un equipo humano mejor preparado que garantizará el éxito de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

En base a la investigación realizada en la empresa BACKSTAGE SALON & SPA y después de proponer la implementación del sistema de control interno operativo y administrativo, así mismo la implementación del software administrativo para la gestión de inventarios se establece las siguientes conclusiones:

A) Déficit de un control interno administrativo y operativo.

B) Falta de manual de funciones y obligaciones del personal que integran el área de almacén, los responsables de las filiales, (estilistas). Mediante el cual se defina las funciones de cada colaborador de la empresa.

C) Se encontraron inconsistencias en los estados financieros a raíz del manejo deficiente de los inventarios.

D) Se evidenció que el responsable de almacén no cuenta con información actualizada de la filial central y demás filiales en relación a los inventarios de productos que ingresan y salen respectivamente.

E) Los supervisores de las filiales en provincias ejercen doble función, pues son los mismos estilistas encargados de dichas responsabilidades. Asimismo no cuentan con conocimientos de inventariado, mercaderías, otros.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a las conclusiones del trabajo de investigación, se recomienda lo siguiente:

A) Implementar controles internos operativos y administrativos, a través de capacitaciones, funciones desagregadas, otros.

B) Desarrollar un manual de organización de funciones con la finalidad que cada responsable defina sus responsabilidades y obligaciones, para que cumplan a cabalidad lo que les corresponde.

C) Establecer políticas de control contable trimestralmente de los estados financieros, en coordinación con los responsables involucrados, solicitando la autorización de la gerencia general, a fin de llevar una adecuada gestión.

D) Adquirir un software administrativo (GS SARA STYLO) donde se pueda visualizar control de clientes, proveedores, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, almacenes, ventas, kardex, con la finalidad de que el responsable de almacén, supervisores, gerencia general puedan contar con información actualizada de los inventarios respectivos de clientes y otros que proporcione dicho aplicativo.

De esa misma manera, la implementación del software administrativo será una herramienta útil para el responsable de almacén, pues, con esta metodología desde la filial de Lima podrá tener un control más eficiente.

E) Contratar a un asistente que tenga conocimiento de gestión de inventarios el que estará a cargo de las filiales.

## REFERENCIAS

- 1.Arana, F. (2015). Gestión de Inventarios en una empresa de repuestos automotrices. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- 2.Barrios, J. P. (2014). Diseño De Un Modelo De Control Interno En La Empresa Prestadora De Servicios Hoteleros Eco Turísticos Nativos Activos Eco Hotel La Cocotera, Que Permitirá El Mejoramiento De La Información Financiera. Colombia.
- 3.Becerra, C., & Estela, D. (2015). Propuesta De Mejora De Los Procesos De Recepción, Gestión De Inventarios Y Distribución De Un Operador Logístico. Lima - Perú: Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas.
- 4.Cesias, C. (2012). Incidencia Del Sistema De Control Interno En La Gestión De Pago De Pensiones De La Gerencia Regional De Educación De La Libertad. La Libertad - Perú: Universidad Nacional de Ingeniería.
- 5.Calderon, A. (2014). Propuesta De Mejora En La Gestión De Inventarios Para El Almacén De Insumos En Una Empresa De Consumo Masivo. Lima - Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- 6.Hemeryth, F., & Sanchez, M. (2013). Implementación De Un Sistema De Control Interno Operativo En Los Almacenes, Para Mejorar La Gestión De Inventarios De La Constructora A&A S.A.C. Trujillo Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- 7.Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración, Una perspectiva global*. Mexico: McGraw Hill.
- 8.La Constructora A&A S.A.C. De La Ciudad De Trujillo - 2013. Trujillo - Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- 9.Loja, J. (2015). Propuesta De Un Sistema De Gestión De Inventarios De La Empresa Femarpe Cía Ltda. Cuenca , Ecuador.
- 10.Perdomo, M. (2004). Fundamentos De Control Interno. En P. Moreno, *Fundamentos De Control Interno* (pág. 2). Mexico: Thomson.
- 11.Robbins, S., & Coulter, M. (2009). *Administración (10ed)*. Mexico: Pearson.

12. Sánchez, H. y. (2013). Implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la Constructora A&A S.A.C de la ciudad de Trujillo. Trujillo.
13. Vasquez. (2012). Modelo de Gestión de Inventarios para la Empresa Martec CIA-LTDA. Ecuador.
14. Villavicencio, L. (2015). *Implementación de una Gestión de Inventario para Mejorar el Proceso de Abastecimiento en la Empresa R.QUIROGA EIRL - SULLANA*. Piura-Perú: Universidad Nacional de Piura.

## WEBGRAFIA

1. Contraloría. (01 de 08 de 2014). *Marco Teórico SCI*. Obtenido de Mincetur  
Publicado 16-10-2017 : [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema\\_de\\_control\\_interno/Marco\\_Conceptual\\_SCI.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf)
2. *Gestión de Logística*. (07 de 08 de 2008). Obtenido de Gestión de Logística  
Publicado 16-10-2017: <http://logisticauceva.blogspot.pe/2008/08/gestin-de-inventario.html?showComment=1423077784743#c8841588631451455953>
3. Gómez Giovanni. (2001, Octubre 11). Modelo de la cantidad económica de pedido CEP o EOQ. Publicado 16-10-2017 Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-cantidad-economica-pedido-cep-eoq/>
4. Gutierrez, F. (s.f.). *Control Operacional*. Obtenido de SCRIBD.com  
Publicado 16-10-2017: <https://es.scribd.com/doc/118493231/control-operacional>
5. Pereda Quiroga Miguel Angel. (2016, febrero 8). *Métodos de gestión y control de inventarios*. Publicado 16-10-2017 Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-gestion-control-inventarios/>
6. Prezi. (23 de Abril de 2015). *Control Operativo*. Obtenido de Control Operativo Publicado 16-10-2017: <https://prezi.com/mlrllifhihc/control-operativo/>
7. Romero, J. (31 de 08 de 2012). *Control Interno Y Sus 5 Componentes Segun COSO*. Obtenido de Gestipolis Publicado 16-10-2017: <https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>
8. Sensico, G. G. (2003). *Normas Y Procedimientos Para Toma De Inventarios E*. Publicado 16-10-2017 Recuperado el 2003, de SENSICO: <http://www.sencico.gob.pe/transparencia/directivas/2003/dirGGOAF008-2003.pdf>



- 9.Shopify.com. (01 de 05 de 2014). *shopify.com*. Obtenido de shopify.com  
Publicado 16-10-2017: <https://es.shopify.com/enciclopedia/gestion-del-inventario>
- 10.Urena, P. (13 de JUNIO de 2013). *Principios Basicos Para El Control De Inventarios*. Recuperado el 06 de 2017, de E.O.I LIVE Publicado 16-10-2017: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/15/principios-basicos-para-el-control-de-inventarios>

## PRINCIPALES MODELOS DE CONTROL INTERNO

Principales modelos de Control Interno			
Modelo	País de origen	Propósito	Aspectos Importantes
<b>COSO</b> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Estados Unidos	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.	Incluye la identificación de riesgos internos y externos o los asociados al cambio.
			Resalta la importancia de la planificación y la supervisión.
			Plantea pirámide de componentes de control interrelacionados.
<b>CoCo</b> Criteria of Control Board	Canadá	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, del riesgo y de la dirección.	Se sustenta en la teoría general de sistemas y de la contingencia.
			Resalta la importancia de la definición y adopción de normas y políticas.
			Plantea que la planeación estratégica proporciona sentido a la dirección.
			Define 20 criterios para diseño, desarrollo y modificación del control.
<b>ACC</b> Australian Control Criteria	Australia	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, dándole importancia a los trabajadores y a otros grupos de interés en el cumplimiento de los objetivos.	Resalta la importancia del autocontrol y confianza mutua.
			Hace énfasis en los conocimientos y habilidades para el desarrollo de una actividad.
			Incluye un modelo de gestión de riesgos.
<b>Cadbury</b>	Reino Unido	Adopta una comprensión de control más amplia. Brinda mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control.	Se soporta en el sistema COSO, exceptuando lo referente a sistemas de información, lo cual se incorpora en otros elementos.

## Altas de empresas en el I Trimestre de 2016 según actividad económica

## Datos Estadísticos

TENDENCIA ANUAL DEL MERCADO DE  
COSMÉTICOS E HIGIENE AL 2019 (S/ MILs)

Fuente 3: Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2014 – Cámara De Comercio De Lima

APOORTE DEL SECTOR COSMÉTICA E HIGIENE  
PERSONAL EN PERÚ

Fuente 2: Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2014 – Cámara De Comercio De Lima

## Datos Estadísticos

En el I Trimestre de 2016, la actividad económica con mayor concentración de altas de empresas fue el comercio al por menor (27,8%), le siguen otros servicios (actividades inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, salones de belleza, actividades artísticas, de entretenimiento y otras actividades de servicios personales) con 14,7%, comercio al por mayor (13,6%) y servicios prestados a empresas (9,9%).

En tanto que, las actividades que registraron menor número de altas fueron electricidad, gas y agua (0,3%), y explotación de minas y canteras (0,6 %).

La actividad que presentó una mayor variación de altas en el I Trimestre de 2016 respecto a similar periodo del año anterior fue actividades de alojamiento y servicio de comidas (47,9%) y otros servicios 39,4%. Otras actividades que registraron un incremento de altas de empresas fueron comercio al por mayor (37,9%) e industrias manufactureras (34,6%).

Por otro lado, las actividades que presentaron una variación negativa fueron servicios prestados a empresas (-15,3%), información y comunicaciones (-14,2%) y construcción (-12,3%).

PERÚ: ALTAS DE EMPRESAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2015-16

Actividad económica	2015 I Trim	2016 I Trim	Estructura % I Trim. 2016	Var. % I Trim. 2016/15
Total	55 081	63 658	100,0	15,6
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1 211	1 105	1,7	-8,8
Explotación de minas y canteras	386	381	0,6	-1,3
Industrias manufactureras	3 340	4 494	7,1	34,6
Electricidad, gas y agua	151	172	0,3	13,9
Construcción	3 493	3 062	4,8	-12,3
Venta y reparación de vehículos	1 323	1 577	2,5	19,2
Comercio al por mayor	6 278	8 659	13,6	37,9
Comercio al por menor	16 585	17 719	27,8	6,8
Transporte y almacenamiento	3 073	3 929	6,2	27,9
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	4 079	6 032	9,5	47,9
Información y comunicaciones	1 024	879	1,4	-14,2
Servicios prestados a empresas	7 432	6 298	9,9	-15,3
Otros servicios 1/	6 706	9 351	14,7	39,4

1/ Incluye actividades inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, salones de belleza, actividades artísticas, de entretenimiento y otras actividades de servicios personales.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

**Fuente 3:** CARACTERÍSTICAS DE LAS ALTAS EN LAS EMPRESAS I Trimestre 2016 - INEI

## Desarrollo Cultural de las Empresas en el Perú

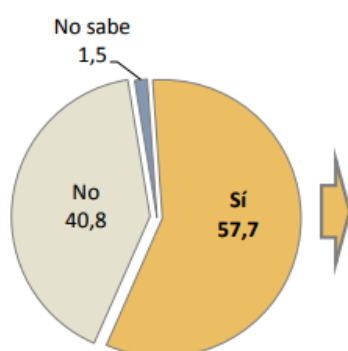
## ENCUESTA NACIONAL DE EMPRESAS 2015

## USO DE MECANISMOS DE CONTROL DE INVENTARIOS

(Porcentaje)

Periodo de referencia 2014

¿Utiliza dichos mecanismos de control de inventarios?



Según actividad económica



1/ Incluye actividades de: asociaciones empresariales, sindicatos, organizaciones religiosas, organizaciones políticas, entre otros  
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Empresas, 2015

Fuente 4: Encuesta Nacional de Empresas 2015 – INEI

## Costo de los servicios

Servicios	Precios aproximados
Tratamientos faciales	S/ 50-80
Tratamientos corporales	S/ 120-150
Masajes	S/ 100-150
Reflexología	S/ 70-100
Corte de cabello	S/ 45
Tinte	S/ 90
Maquillaje	S/ 60-80
Manicure	S/ 20
Pedicure	S/ 30
Cremas	S/ 40-80
Shampoo	S/ 35-50
Óleos aromáticos	S/ 20-30
Inciensos y esencias	S/ 12-20

## Herramientas de Control de Inventarios Documentado

	<b>PROCEDIMIENTO</b> Toma de Inventario Físico	Código: CI-P-01 Revisión: 00 Aprobado: CSGI Fecha: 01/01/2017 Página : 1 de 3
---	---	---

**1. OBJETIVOS**

- 1.1. Establecer el procedimiento para la toma de inventarios y definir la metodología a emplear con la finalidad de verificar la existencia física de los inventarios mostrados en los registros contables.
- 1.2. Evaluar la efectividad de los controles internos relativos a inventarios.

**2. ALCANCE**

El presente procedimiento es aplicable a todos los inventarios tangibles de propiedad de la empresa, que se encuentren dentro de sus instalaciones o almacenados en terceros, los cuales pueden ser: productos, mercaderías, suministros, mercaderías de marketing, útiles de oficina, suministros de computo, suministros de seguridad industrial, productos no conformes y cualquier otro inventario susceptible de ser identificado y controlado por separado.

**3. DEFINICIONES**

**Boleta de toma de inventario.-** Es el reporte que se generará en nuestro software, previo a la toma del inventario, el cual nos permite obtener un correlativo de la boleta generada, código, descripción, unidad de medida y el stock de los artículos que se encuentran en un almacén, a una fecha determinada.

	<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO</b> <b>Toma de Inventario Físico</b></p>	<p>Código: CI-P-01 Revisión: 00 Aprobado: CSGI Fecha: 01/01/2017 Página : 1 de 3</p>
---	--	--

#### **4. DOCUMENTOS A CONSULTAR**

Manual del Sistema de Gestión Integrado

#### **5. RESPONSABILIDADES**

- El encargado del almacén es el responsable del seguimiento e implementación del presente procedimiento.
- El responsable realizará la toma de inventarios físicos como mínimo una vez al año en todos los almacenes, incluyendo los almacenes de terceros (cuando sea aplicable).*
- El responsable del almacén informará al Director Financiero sobre todos los ajustes de las tomas de inventarios realizados.*
- El encargado del almacén es responsable de informar al Gerente General y al contador acerca de cualquier desfaldo que pueda ser encontrado durante el proceso de toma de inventario físico en la compañía.*

#### **6. DESARROLLO**

##### **Panificación**

- 6.1.*El encargado del almacén elaborará el cronograma anual de toma de inventarios, coordinando las fechas tentativas con el gerente general, las cuales deberán ser aprobadas por el Gerente General.*
- 6.2.*Luego de tener certeza que no hayan otras actividades en las fechas programadas, el encargado del almacén coordinará con el Gerente General la metodología, herramientas de conteo, materiales de trabajo, la cantidad del personal de conteo y garantizar las condiciones mínimas necesarias para llevar a cabo la toma de inventario*



	<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO</b> <b>Toma de Inventario Físico</b></p>	<p>Código: CI-P-01 Revisión: 00 Aprobado: CSGI Fecha: 01/01/2017 Página : 1 de 3</p>
---	--	--

### **Realización del inventario**

- 1.1. *El mismo día del inventario y momentos antes de dar inicio al proceso, el responsable o coordinador de la toma física se encargará de generar en el sistema la boleta de toma de inventario el cual representa el stock del kardex a validar.*
- 1.2. *El responsable de la toma de inventario se encargará de llenar correctamente el formato: (CI-F-01).*
- 1.3. *El responsable se encargará de llenar el formato (CI-F-02) y recabar la documentación para realizar el corte documentario, esta debe contar con los 3 últimos documentos por ingresos y 3 últimos documentos por salidas del almacén previo a la toma.*
- 1.4. *El responsable de la toma de inventarios reunirá al personal de conteo para dar inicio al proceso.*
- 1.5. *Cada vez que se termine de contar un ítem, el personal de conteo deberá colocarle una etiqueta como identificación, de modo que se evite la posibilidad de que estos puedan volver a ser contados y a la vez visualizar que el producto no haya sido dejado de contar por falta de la etiqueta. (Se usará cuando la dimensión del almacén lo amerite).*
- 1.6. *Una vez terminado el conteo, el digitador procede a bajar la información a una hoja de cálculo. En caso de haber usado hojas pre – impresas el personal de conteo entregará los formatos al digitador para que pueda ingresar los datos a la boleta de inventario. Asimismo, para que el digitador pueda ingresar los datos al sistema, las hojas de conteo deberán estar firmadas por el personal de conteo y el personal de apoyo de almacén.*
- 1.7. *Si el digitador encuentra algunas diferencias del 1er conteo, el personal de conteo deberá realizar un 2do conteo de los ítems en cuestión.*



## PROCEDIMIENTO Toma de Inventario Físico

Código: CI-P-01  
Revisión: 00  
Aprobado: CSGI  
Fecha: 01/01/2017  
Página : 1 de 3

- 1.8. *De ser requerido según el punto anterior, se iniciará un 2do conteo. Asimismo, cabe mencionar que los grupos que participaron en el 1er conteo, no deberán ser asociados en el 2do conteo, estos deben ser cambiados por otras personas del equipo de conteo.*
- 1.9. *Concluido el 2do conteo, el equipo de conteo entregará nuevamente las hojas firmadas de conteo al digitador para su ingreso al sistema.*
- 1.10. *El digitador observará si las cantidades contadas en el 2do conteo coinciden con el kardex y/o con el primer conteo, en caso sean coincidentes con alguna de estas, el digitador entregará al coordinador del inventario el resultado del mismo. En caso se hayan encontrado cantidades diferentes, deberá realizar un 3er conteo.*
- 1.11. *Finalmente, el digitador deberá hacer entrega al coordinador del inventario el resultado del mismo. Firma el digitador las hojas de conteo.*

### **Ajuste de Inventario**

- 1.12. *El responsable se encargará de elaborar una hoja de cálculo con el detalle de las diferencias encontradas previo al ajuste a realizar, el mismo que deberá ser revisado por el Gerente General, con la finalidad de dar su conformidad o realizar sus observaciones.*
- 1.13. *En caso se evidencie faltantes y sobrantes de una misma familia y presentación, el encargado de almacén tiene la obligación de efectuar las reclasificaciones correspondientes e informar a la Gerencia, con el objetivo de disminuir los ajustes y el impacto tributario y económico en los resultados de la empresa.*
- 1.14. *Luego, el encargado de almacén deberá sustentar las diferencias o variaciones encontradas durante el inventario, a fin de solicitar el ajuste correspondiente*

- 1.15. *El personal responsable de recibir, revisar, aprobar las solicitudes de ajuste de inventario son:*
- *Encargado de almacén*
  - *Gerente General*
- 1.16. *Una vez aprobado el ajuste este debe ser registrado en el mes de la ocurrencia del inventario físico realizado.*
- 1.17. *De lo anterior, luego de culminar el inventario se deberá solicitar de igual manera los 3 documentos posteriores por ingresos y 3 documentos posteriores por salidas del almacén. El responsable o coordinador se encargará de llenar el formato (CI-F-03) y recabar la documentación.*
- 1.18. *Una vez concluido el punto anterior, el encargado del almacén informará al Gerente General el efecto de todos los ajustes en los resultados de la empresa.*

## **2. REGISTROS – FORMATOS**

- 7.1. *CI-F-01 Apertura y cierre de toma de inventario físico.*
- 7.2. *CI-F-02 Acta de Corte documentario*
- 7.3. *CI-F-03 Acta documentaria posterior al inventario*

## ANEXO N°7

## Herramientas de Control de Inventarios Documentado

## CONTROL DE ENTRADA

**Fecha:****Responsable:**[illegible]

## Herramientas de Control de Inventarios Documentado

## CONTROL DE MERMAS

**Fecha:****Responsable:**[illegible]

**COSTO BENEFICIO DEL SOFTWARE LOGÍSTICO PARA BACKSTAGE**  
**SALON Y SPA**

**Introducción**

El almacén es una instalación vital para la actividad de toda empresa, independientemente del sector de negocio al que pertenezca. Su necesidad es evidente, en el almacenaje, custodia, verificación y abastecimiento de mercancía dentro de la cadena de suministro.

Contribuye a obtener una organización óptima, en su operativa y los recursos disponibles. Recordemos que esos factores hacen la diferencia; esto es, ofrecer un servicio de mayor calidad y al menor coste posible. En este sentido, la incorporación de un software logístico y control aumenta el rendimiento, aporta un sistema de trabajo mucho más eficiente y minimiza los errores.

El software ayudará a organizar en tiempo real los flujos de productos dentro del almacén y gestionar el stock y el inventario de forma permanente. En función del tamaño del almacén, la complejidad, el número de trabajadores y las necesidades logísticas de la empresa se instalará el sistema con las prestaciones más adecuadas.

El programa organiza las ubicaciones en base a estrategias y reglas, identifica los contenedores y productos desde su recepción y tiene la capacidad de dar instrucciones a los operarios indicando donde depositar o extraer la mercancía.

### RELACIÓN BENEFICIO – COSTO

- ❖ La propuesta A está enfocada en la adquisición de un software logístico que se pueda monitorear desde la filial central a las demás filiales.
- ❖ La propuesta B, contratar cinco personas para las filiales que puedan realizar las labores de responsables de almacén.

Tabla 1. Flujo de caja propuesta A

	I semestre 2015	I semestre 2016
Beneficios ( ganancia de seis locales) <sup>1</sup>	S/. 152.942	S/. 152.942
Costos ( pago de software por I semestre) <sup>2</sup>	S/. 9.000	S/. 9.000
Flujo neto	S/. 143.942	S/. 143.942

1. Datos de acuerdo a las ganancias efectuadas al I semestre de cada año, de las seis filiales, incluyendo Lima.
2. El costo del software logístico es de S/1500.00 por cada mes y se dará el acceso vía línea para las seis filiales, incluyendo el de Lima.

Tabla 2. Flujo de caja propuesta B

	I semestre 2015	I semestre 2016
Beneficios ( ganancia de seis locales) <sup>1</sup>	S/. 152.942	S/. 152.942
Costos ( pago de seis responsables de almacén para cada filial) <sup>2</sup>	S/. 43.200	S/. 43.200
Flujo neto	S/. 109.742	S/. 109.742

- 1.Datos de acuerdo a las ganancias efectuadas al I semestre de cada año, de las seis filiales, incluyendo Lima.*
- 2.Los montos considerados sería de las remuneraciones mensuales por cada responsable de almacén para las seis filiales es de 1200 (Con conocimientos en inventarios). Cabe resaltar que el único responsable de almacén que cuenta la empresa y está ubicado presencialmente en Lima, no cuenta con conocimientos básicos y su remuneración actual es de 750.00. Es por eso, que se considera un aumento de sueldo si se opta por contratar a responsables para los almacenes con conocimientos fundamentales de gestión de inventarios.*

### Conclusión

Al revisar los resultados de los costos, en relación a los beneficios se determina que a la Gerencia General, le conviene la implementación del **software logístico** ya que su flujo neto será de S/. 143.942 a comparación de la propuesta **B** que es de contratar personal, la empresa obtendría un flujo neto de S/. 109.742 que es menor a la propuesta **A**.

De esa manera se obtendrá una mejor sistematización de datos. Mejorará los procesos, se descontará horas- hombres y fluirán la secuencia de atención a los clientes.



